Dossier Système d'Information Décisionnel :
Quels usages, quelles valeurs ajoutées pour le SID ?

Le groupe de travail SID de l'AFIGESE, après avoir analysé la mise en place de démarches décisionnelles (guide pratique publié en 2015), étudie désormais l'usage que font effectivement les collectivités de ce type d'outils. Sa réflexion s'est notamment appuyée sur une enquête menée auprès des adhérents de l'association en 2016, ainsi que sur le forum du groupe lors des Assises 2016. Ce dossier résume les enseignements issus de ces travaux, en trois temps :

- principaux résultats de l'enquête sur l'utilisation du SID
- synthèse de la réflexion sur la valeur ajoutée du SID menée lors des Assises 2016
- présentation de la méthode MAREVA, adaptée à l'analyse des projets de SID des collectivités.

Pour aller plus loin, des éléments complémentaires et des ressources sont mises en ligne sur le site de l'AFIGESE, à l'adresse suivante [lien vers dossier SID].

---

1. Comment les collectivités utilisent-elles leurs systèmes d'information décisionnels ?

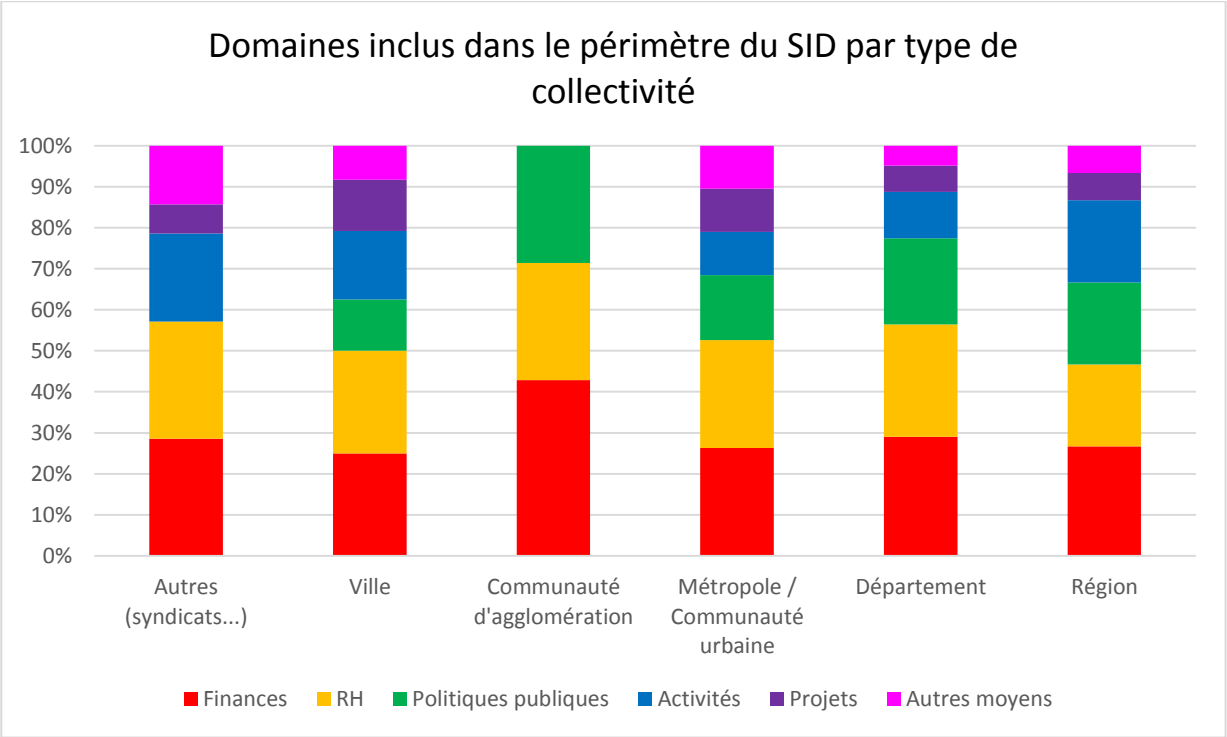
Le groupe de travail SID a lancé en 2016 une enquête portant sur l'existence de systèmes d'informations décisionnels au sein des collectivités et établissements et sur leurs usages.

- 78 collectivités y ont répondu (32,5 % de villes, 30 % départements, 13% communautés d'agglomération, 10,5 % régions, 6,5% métropoles et communautés urbaines, 6,5 % syndicats et autres). Pour la majorité, le SID constitue un entrepôt de données, un portail centralisant des indicateurs et un logiciel de business intelligence. Les tableaux Excel sont rarement considérés comme un SID.

- Le SID concerne principalement les domaines Finances et Ressources Humaines, ceux-ci étant inclus dans son périmètre pour plus de 50% des répondants. Cela peut s'expliquer par le niveau d'informatisation de ces activités et l'existence de logiciels de gestion, et le fait qu'il existe encore peu de systèmes de gestion des activités et projets, ou, si le système de gestion existe, qu'il est difficile d'en extraire les données.

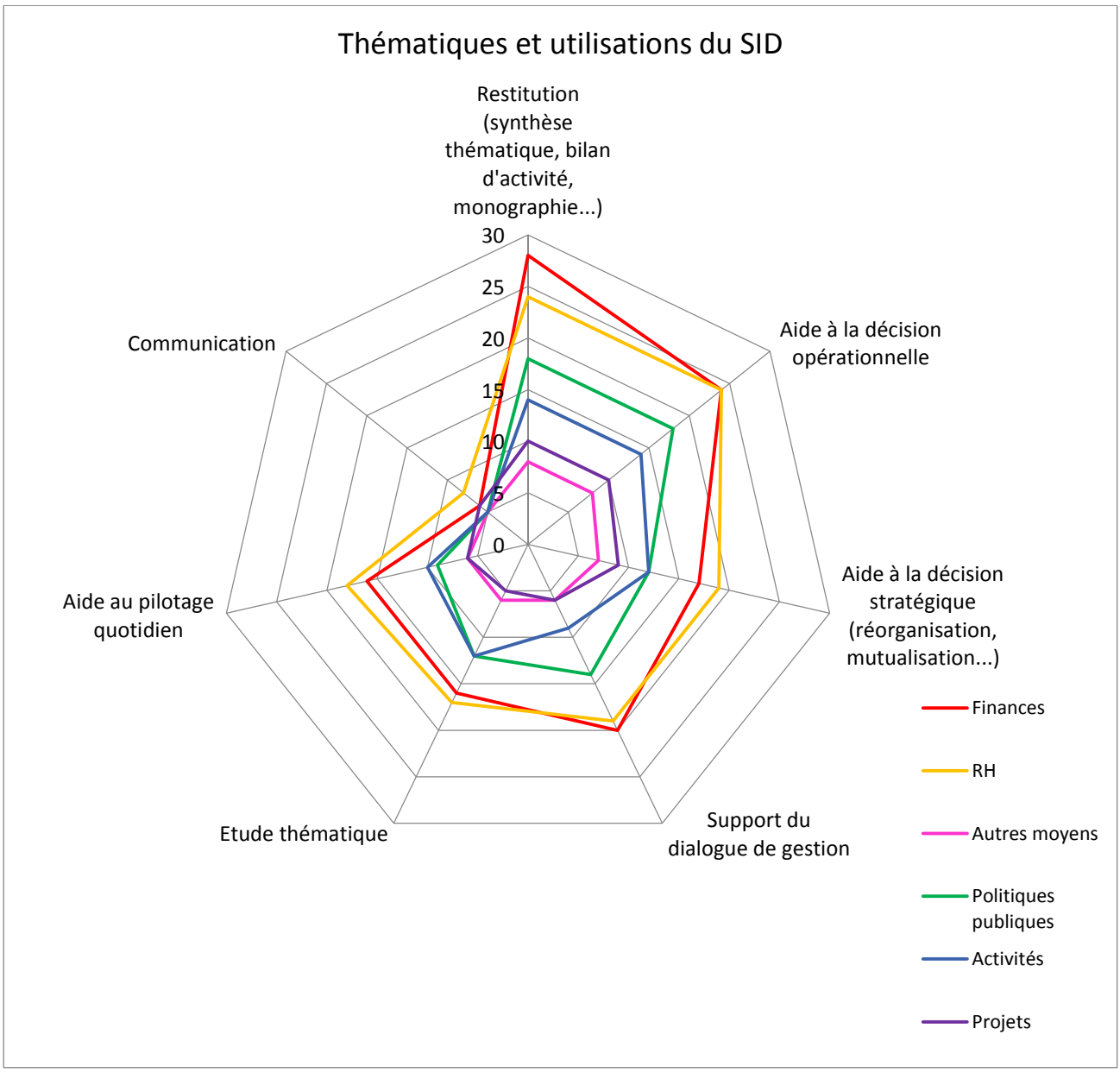
  Si les domaines Finances et RH restent prépondérants, on constate un poids important pour les domaines « Politiques publiques » et « Activités » qui représentent 25 à 40% des domaines cités par les 4 types de collectivités. Les « Projets » (ponctuels, par opposition aux « Activités » inscrites dans la durée) sont moins souvent intégrés au SID.

  Le SID peut couvrir l'ensemble des domaines pour les Villes, Métropoles/CU, Départements et Régions.



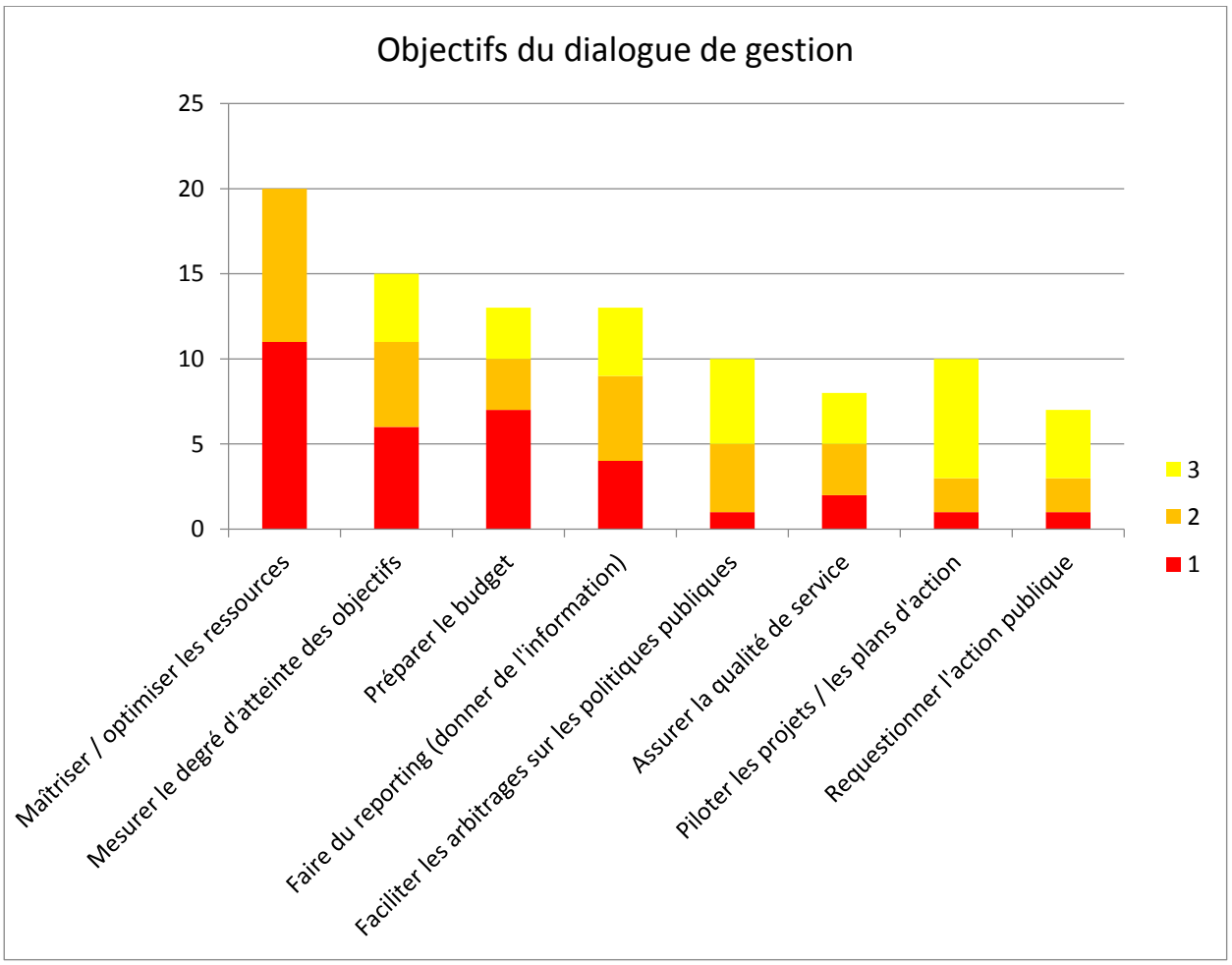
- Pour les répondants de l'enquête, le SID constitue principalement une aide à la décision, qu'elle soit à un niveau opérationnel ou stratégique, et un système de reporting pour restituer des informations. Il permet de réaliser des études thématiques, notamment en facilitant l'accès rapide aux données.

  Il n'est pas destiné à piloter au quotidien, en revanche il contribue au dialogue de gestion.



- Le dialogue de gestion (déjà mis en place dans 42% des collectivités des répondants, en particulier dans les communes, et en cours de mise en place pour 18% d'entre elles), est essentiellement un lieu d'échanges et un moyen de suivre l'adéquation entre moyens et activités. Il est destiné en premier lieu à maîtriser / optimiser les ressources. Viennent ensuite la mesure de l'atteinte des objectifs, puis l'aide à la préparation budgétaire et le reporting.

  Le dialogue de gestion ne constitue pas pour les répondants un moyen de maintenir la cohérence entre le projet politique et sa traduction au sein de la collectivité.



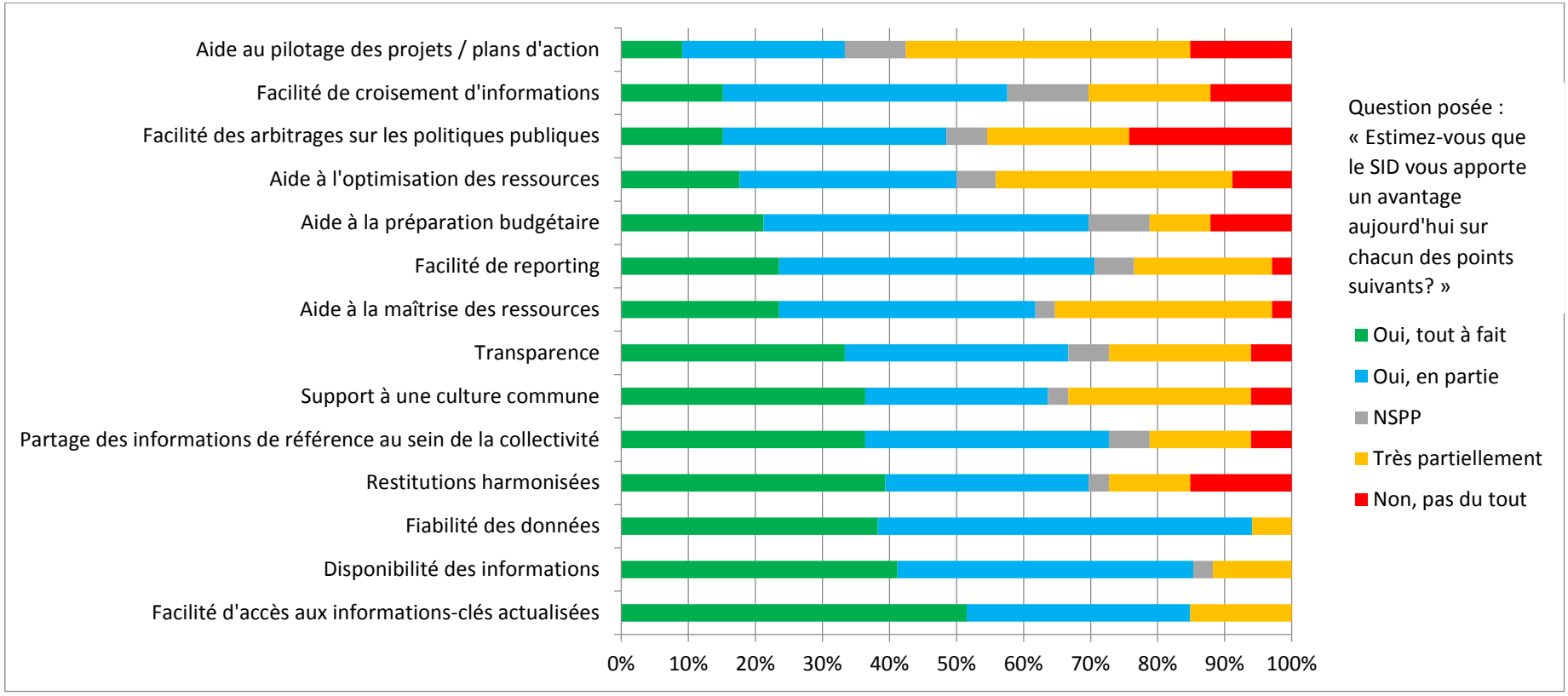
NB : Les répondants étaient invités à citer trois objectifs du dialogue de gestion dans leur collectivité, classés par ordre de priorité.

- Comme support du dialogue de gestion, le SID contribue par exemple :
- Aux revues de gestion (mensuelles – trimestrielles – semestrielles), sur les finances, ou RH, activités, suivi de projets, pour la préparation budgétaire, l'examen d'indicateurs clés, le suivi des consommations
- Au suivi financier par politique et par centre de responsabilité
- Aux réunions territoriales de dialogue/négociation avec les communes.

- Les répondants, à plus de 70%, estiment que le SID améliore la fiabilité et disponibilité des informations, et facilite l'accès aux informations clés actualisées. Il permet également un meilleur reporting et aide à la préparation budgétaire.

  En revanche, ils estiment qu'il ne permet pas le pilotage des projets et qu'il contribue peu à l'aide à l'arbitrage des politiques publiques.

  Ces réponses sont convergentes avec la réflexion issue du forum SID des Assises 2016 (voir plus loin).



- Les principales difficultés que les répondants rencontrent dans l'utilisation du SID, à plus de 60%, résident dans le manque d'appropriation et de formation des utilisateurs, l'inadaptation aux pratiques de management et à la culture de gestion, la réactivité des DSI et les délais de mise en œuvre.

- A venir, peu d'évolutions sont prévues au sein du SID. 13 collectivités parmi les répondants envisagent :

- L'intégration de nouveau périmètre métiers : processus, activités, politiques publiques, moyens généraux, social, bâtiments
- Le renforcement des usages : mise en place d'une revue de gestion DG, consolider l'usage en tant qu'outil d'appui à la décision
- L'amélioration de l'ergonomie, pour mettre à disposition un outil agréable à lire en consultation, la diffusion sur intranet,
- L'élargissement à d'autres acteurs : communes ayant mutualisé leurs services avec la métropole, communes mutualisées, régions fusionnées,
- La bascule vers une nouvelle technologie : mode SAAS, Business Object, MGDIS - Observatoire de gestion, Adelyce en RH, PowerBi, Qlikview.

Plutôt que de déterminer une problématique globale, ces évolutions illustrent l'ensemble des possibilités du SID.

2. Quelle est la valeur ajoutée du SID ?

Les constats issus de l'enquête auprès des adhérents sont corroborés par les échanges qui ont lieu lors des dernières Assises de l'AFIGESE sur le sujet de la valeur ajoutée du SID. A cette occasion, le forum SID a réuni environ 50 personnes, notamment des contrôleurs de gestion, pour répondre à cette question sous forme de remue-méninge. La carte heuristique présentée ici synthétise ce que sont la valeur ajoutée et les objectifs d'un SID selon eux.

[Carte heuristique simplifiée : limitée au premier niveau de l'arborescence]
Une version plus détaillée de cette carte peut être consultée sur le site de l'AFIGESE.

Un SID, pourquoi ?
Pour tout responsable décisionnel, il est devenu impératif de posséder des informations (données) fiables, faciles à consulter, à traiter, à sauvegarder, afin de pouvoir contrôler, piloter et prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Le SID en valeur ajoutée c'est :
- une qualité croissante de la donnée (fiabilité, uniformité, partage, pérennité, historisation, évolution…)
- un gain de temps consacré à l'analyse et à l'exploitation des données
- une transversalité accrue

Le SID à vie : une nécessité ! Le SID doit survivre aux organisations. Il est indispensable de prévoir une évaluation permanente de l'outil.

Le SID : avoir des idées chocs ! Il doit permettre de remettre en question les modes de fonctionnement. Il faut pouvoir imposer l'outil comme une solution essentielle.

3. MAREVA 2, une ressource adaptable pour l'analyse des projets de SID

Pour étudier l'opportunité, évaluer et suivre la mise en œuvre d'un SID, il existe des outils tels que MAREVA 2 (Méthode d'analyse et de remontée de la valeur, dans sa deuxième version)[lien vers : http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/performance-gestion-publiques/controle-gestion/essentiel/centre-ressources-interministeriel-controle-gestion-cri-cg/mareva], mis en place par l'Etat pour ses projets de systèmes d'information. Schématiquement, MAREVA 2 recense les apports des projets SI respectivement sous leur angle stratégique et économique conformément aux référentiels et règles budgétaires qui prévalent par ailleurs dans les administrations de l'Etat. Normalisé et paramétrable, cet outil fournit une grille de lecture et de sélection des projets SI, une détermination de leur cout complet, ainsi qu'un support pour le suivi de leur mise en œuvre.

A l'échelle d'une collectivité et d'un projet de SID, il est possible de s'inspirer de cette démarche pour conduire une étude d'opportunité ou établir des priorités entre des projets informatiques. Le lien ci-dessous présente ainsi une version simplifiée de l'outil MAREVA 2. La saisie des justifications, des coûts et des effets attendus d'un projet doit permettre de dégager un résultat économique et une note synthétique représentative de ses mérites stratégiques.

Cependant, même sans aller jusqu'à déterminer un taux de rendement interne ou d'un délai de retour sur investissement, la méthode MAREVA permet de procéder à une analyse interne du projet, ou à une comparaison entre plusieurs scénarios de mise en place de ressources d'information décisionnelles. En particulier, l'évaluation comparative en termes de gain financier avec des approches moins centralisées et à court terme moins coûteuses en ressources informatiques doit être mis dans la balance avec l'intérêt d'une infrastructure d'information (opérationnelle comme décisionnelle) qui améliorerait dans le long terme la qualité de l'information.

Un tel exercice peut ouvrir vers une réflexion plus générale sur un schéma directeur informatique.

Vous trouverez sur le site de l'AFIGESE des fichiers test permettant de calculer la valeur d'un projet SID, adaptés de la méthode MAREVA 2 à l'échelle des collectivités par le groupe de travail SID. [lien]